



**Universidad**  
**Zaragoza**

# **TRABAJO FIN DE GRADO**

**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y  
DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**“La RSC como herramienta competitiva: reto del siglo XXI  
para las pymes aragonesas.”**

**Autor: Jorge Mur Virgós**

**Directores: María Victoria Sanagustín Fons**

**José Antonio Moseñe Fierro**

**Huesca, 25 de septiembre de 2017**

## Contenido

1. INTRODUCCIÓN .....	3
2. MARCO TEÓRICO.....	5
2.1. Concepto .....	5
2.2. Historia .....	6
2.3. Marco legal.....	8
3. PROCESO DE IMPLANTACIÓN DE LA RSC EN LA EMPRESA .....	11
3.1. Elaboración de un plan de RSC.....	11
3.2. Análisis de la RSC en la empresa .....	12
2.3. Formación y comunicación .....	14
4. SITUACION DE LA RSC EN ARAGON .....	17
4.1. Instituciones y organismos de fomento de la RSC en Aragón.....	17
4.2. La RSC en las pymes aragonesas .....	19
5. IMPLEMENTACIÓN DE LA RSC EN LA PYME .....	22
5.1. Personas responsables.....	23
5.2. Evaluación .....	25
6. PROYECTO: CREACIÓN DE UNA ASESORÍA DE RSC.....	25
6.1. Herramientas necesarias para ser asesor de pymes en RSE. ....	26
6.2. Ventajas competitivas de una pyme al introducir la RSE.....	27
6.3. Áreas de enfoque a la hora de asesorar a pymes. ....	29
6.4. Plataforma de memorias y certificaciones.....	32
7. CONCLUSIONES .....	32
8. BIBLIOGRAFIA.....	34
ANEXO I: CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN DE RSC .....	39
ANEXO II: TABLA DE RESULTADOS DEL CUESTIONARIO.....	47

## 1. INTRODUCCIÓN

Este Trabajo de Fin de Grado (TFG) se escogió con el fin de explorar más en profundidad el concepto de la RSC, especialmente como una opción de incremento de la competitividad en la empresa. Aun siendo un concepto muy atractivo e interesante, a lo largo de la universidad se explora tan solo de manera muy superficial, por lo que ese afán de explorar y aprender más acerca de este tema fue la principal motivación para la realización de este trabajo.

Para poder iniciarlo, se plantearon dos hipótesis de partida:

- Durante los últimos años, se ha producido un incremento en la implantación de la RSC en las pymes aragonesas, en parte gracias a la acción de las instituciones.
- Es plausible la creación de una empresa consultora especializada en la implantación de RSC en las pymes, utilizando como principal atractivo las ventajas competitivas obtenidas de dicha implantación y la comunicación de ésta a toda la sociedad.

Para poder analizar dichas hipótesis, en primer lugar se hará un repaso por el propio concepto de RSC, como ha evolucionado su definición, cuál es su historia y qué normativa legal se aplica en este aspecto. Servirá como un primer acercamiento al tema en cuestión.

Un segundo punto será el estudio teórico del proceso de implantación de la RSC en una empresa en general, de nuevo como un paso introductorio, y mediante el cual se comprendan las necesidades básicas de cualquier empresa a la hora de llevar a cabo esta decisión.

A continuación, en el siguiente capítulo, se procederá a un estudio acerca de la situación de la RSC en Aragón, especialmente en lo que se refiere a su aplicación en las pymes. Mediante el uso de diferente documentación, se intentará establecer si efectivamente existe una tendencia positiva en este sentido.

En cuarto lugar, se procederá a indagar acerca de las particularidades del proceso de implantación de RSC en una pyme, especialmente cómo se deben asumir las responsabilidades de este tema en una empresa que no es una gran compañía y cómo se

puede evaluar la situación de la empresa en ese aspecto. A partir de ello, se procederá a la elaboración de un cuestionario que sirva como herramienta de evaluación.

Por último se analizará la cuestión de la plausibilidad de una empresa consultora especializada en RSC. Mediante el uso de diversa documentación y estudios, se pretende analizar cuáles son las ventajas competitivas que puede obtener una empresa de la aplicación de RSC, y por tanto, hasta qué punto puede una pyme llegar a ser un cliente potencial de una empresa de este estilo. Además se procederá a explicar las diferentes áreas y enfoques en los que puede ayudar, así como las herramientas que se pueden utilizar, como una plataforma digital, que sirva como portal de comunicación a las empresas adscritas.

Con todo esto en mente, se desea crear un trabajo que sirva para informar a cualquier persona interesada en la RSC, especialmente en pymes aragonesas; y que sirva como motivación, bien para un proyecto empresarial de las características antes descritas, o bien para intentar aplicar la RSC en una empresa de otro carácter.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Concepto

A lo largo de las dos últimas décadas, desde que el concepto de Responsabilidad Social Corporativa se ha desarrollado, se puede comprobar cómo las diferentes acepciones han ido cambiando, algo natural dado que estos cambios han ido de la mano con la evolución de la propia sociedad.

Así, en un primer momento, convergerían definiciones como las siguientes:

*“Las empresas deben seguir siendo fundamentalmente una institución económica, pero tienen responsabilidad para ayudar a la sociedad a alcanzar sus metas básicas, y por tanto tienen responsabilidades sociales...”*. (Steiner, G.A. ,1971)

*“La Responsabilidad social de las empresas abarca las expectativas económicas, legales, éticas o discrecionales de la sociedad sobre la organización en un momento dado en el tiempo”*. (Carroll, A.B., 1979)

Se puede comprobar cómo ya se introduce un componente ético, y el concepto de que la empresa mantiene una deuda sobre la sociedad; así pues, la empresa debe corresponder a esa deuda a cambio de que puede llevar a cabo su actividad económica. Es decir, se apela a una obligación moral más que empresarial.

No fue hasta posteriormente, en el año 1987, cuando el Informe Brundtland definiría por primera vez el concepto de desarrollo sostenible como el que *“...satisface las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las del futuro para atender sus propias necesidades”*.

Aquí ya se introduce el componente medioambiental de la RSC, y la trascendencia e importancia de su mantenimiento, adelantándose de esa manera a su tiempo, ya que conceptos que todo el mundo conoce como *“cambio climático”* o *“efecto invernadero”*, y ante los que una parte importante de los consumidores se encuentra concienciada en la actualidad, en aquel momento no estaban extendidos entre el público en general.

En ese momento ya no sólo se trataba de una obligación moral, ya se introducía la obligación medioambiental. Conforme la concienciación respecto de este tema fue

calando en la sociedad, las empresas se dieron cuenta de que si el consumidor era propenso a fijarse en esto, la RSC podía convertirse en una herramienta competitiva. En la década de los 90, tras la publicación del Informe Brandt, sucesivos escándalos en grandes corporaciones, y el nacimiento de las inversiones socialmente responsables, comenzaron a aparecer muchos conceptos asociados a la RSE y que expandían su área de influencia como la teoría de los *stakeholders*, la *“ciudadanía corporativa”* o el *marketing responsable*.

Se puede comprobar la diferencia de las primeras definiciones citadas respecto de una de las múltiples definiciones que existen en la actualidad:

*"La responsabilidad social empresarial se define como los comportamientos de negocio basados en valores éticos y principios de transparencia que incluyen una estrategia de mejoramiento continuo en la relación entre la empresa y sus partes".*

Esta definición es una demostración de cómo ha evolucionado el concepto, dejando de ser una manera de hacer marketing, para pasar a ser una herramienta competitiva e incluso toda una filosofía de empresa y de vida.

## **2.2. Historia**

El origen de la RSC no está fijado en una fecha definida. Esto se debe a que si bien la obra de Bowen, *“Social Responsibilities of the Businessman”* publicada en 1953, es considerada el punto de partida de la RSC, en realidad existieron autores que anteriormente ya habían comenzado a explorar este campo. Oliver Sheldon (1923), Theodore Kreps (1940) o Chester Bernard (1938), fueron precursores de Bowen, que fue el que finalmente logro desarrollar esta filosofía, hasta convertirla en todo un campo de estudio en los negocios.

Este inicio, se enfrentó a todo un proceso de reflexión durante la década de los 60, cuando se crearon planteamientos en los cuales se pensaba que cualquier gasto que hiciera la empresa en responsabilidad social, iba a resultar perjudicial para el objetivo primordial de la maximización del beneficio. Autores como Milton Friedman (1970) defendieron esta línea de pensamiento.

Es en la década de los 70 con la aparición de los ya citados Steiner (1971) y Carroll (1979), cuando resurge el concepto de RSC, en este caso como una obligación moral.

Durante estos años se realizaron los primeros estudios prácticos del funcionamiento de la RSC, apareciendo por primera vez los denominados Balances Sociales, que buscan reflejar y detallar los costos y beneficios que provoca la actividad de la empresa en la sociedad, y que se pueden definir de la siguiente manera:

*“El balance social es un instrumento de gestión para planear, organizar, dirigir, registrar, controlar y evaluar en términos cuantitativos y cualitativos la gestión social de una empresa pública o privada en un periodo determinado y frente a metas pre-establecidas.”* (NTP 687: Responsabilidad social de las empresas: Modelo de Balance Social de ANDI - OIT (I))

Seguidamente, en la década de los 80, aparte de las aportaciones de Carroll, el mayor hito en este campo se produce cuando Freeman (1999) sentó las bases de La Teoría de los Grupos Implicados o Teoría Stakeholder, en la cual básicamente se explica que:

*“La empresa debe atender no sólo a los accionistas sino a todos los grupos o individuos que afectan o son afectados por la actividad, tendente al logro de los objetivos de la compañía”.*

Es finalmente en los años 90 cuando se produce el “boom” definitivo de la RSC. Se comienza a considerar la responsabilidad social y medioambiental, además de empezar a hablar acerca de una correlación positiva entre la RSC y los resultados financieros.

Es de destacar el estudio de Carroll (1999), en el cual explica que la RSC está formada por cuatro clases de responsabilidades: económica, ética, jurídica y filantrópica. De manera gráfica lo explicaba mediante una pirámide.

Conforme más nos vamos adentrando en el siglo XXI, cada vez se ha ido introduciendo más la RSC en la misión, visión, valores y organización de las empresas. Esto se ha ido sumando al gran impulso adquirido a raíz de los sucesivos escándalos financieros que se han producido a lo largo de estos últimos años (Enron, World Com, Madoff,...)<sup>1</sup>, provocando que la sociedad cada vez exija una mayor transparencia, ética y responsabilidad a las empresas.

---

<sup>1</sup> Does Corporate Law Protect the Interests of Shareholders and Other Stakeholders?: Enron and the Dark Side of Shareholder Value

## **2.3. Marco legal**

En este apartado se va a realizar un breve repaso acerca de las diferentes legislaciones que se aplican, o tengan relación, con el ámbito de la RSC, distinguiéndose en función de su ámbito geográfico.

### Normativa autonómica

En este primer punto, cabe señalar que actualmente, no existe tan apenas legislación de la RSC propia de Aragón. Existen instituciones y organismos con el fin de ayudar a implementar y apoyar este tipo de prácticas a las empresas aragonesas, pero no hay ninguna ley propiamente dicha.

### Normativa nacional

La legislación existente a nivel nacional, es tremendamente variada. Desde decretos reales que modifican leyes ya existentes o crearon imposiciones como la obligación de presentar el Informe Anual Corporativo, hasta leyes que legislan aspectos tremendamente dispares (transparencia, Seguridad Social, igualdad, salario mínimo,...). Todo ello se ha compilado en este apartado, ya que de una manera u otra influye en la RSC.

- Real Decreto 216/1999. Desarrolla el artículo 8 apartado 5 de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, en materia de información al trabajador sobre los elementos esenciales del contrato de trabajo, de 5 de febrero de 1999.
- Ley 19/1999, que promueve la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras, de 5 de noviembre de 1999.
- Ley de Transparencia (Ley 26/2003), publicada el 18 de julio de 2003. Este informe incluye recomendaciones para que, por parte del Gobierno, se dé soporte normativo a las distintas indicaciones incluidas en el mismo, de modo que el cumplimiento de éstas no dependa únicamente de la decisión voluntaria de las empresas y así poder generar una mayor seguridad. Mediante esta ley, se reformó la Ley de Mercado de Valores de 1988 y el texto refundido de la Ley de Sociedades Anónimas. Su mayor repercusión ha sido:



- En lo referente a la publicidad y validez de los Pactos sociales, u otro tipo de pactos entre sociedades cotizadas, la redacción del apartado segundo de la Disposición Transitoria Tercera.
- Orden Ministerial ECO/3722/2003 de 26 de diciembre, que impuso la obligación de publicar el Informe Anual de Gobierno Corporativo en un plazo de un mes a todas aquellas empresas que cotizasen en Bolsa.
- Ley 51/2003, regulación sobre la igualdad de oportunidades, no discriminación y accesibilidad universal de las personas con discapacidad, de 2 de diciembre de 2003.
- Ley Orgánica 51/2003, sobre la igualdad efectiva de hombres y mujeres, de 2 de diciembre de 2003.
- Real Decreto 290/2004, sobre la regulación de los enclaves laborales como medidas de fomento de empleo de las personas con discapacidad, de 20 de febrero de 2004.
- Real Decreto 364/2005, sobre la regulación del cumplimiento alternativo con carácter excepcional de la cuota de reserva a favor de trabajadores con discapacidad, de 8 abril de 2005.
- Código Unificado de Recomendaciones sobre Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas, del 18 de enero de 2006.
- Informe del Grupo Especial de trabajo sobre Buen Gobierno de la Comisión Nacional del Mercado de Valores, 19 de mayo de 2006.
- Ley 27/2006, sobre la regulación de los derechos de acceso a la información, a la participación pública y de acceso a la justicia en materia de medio ambiente, de 18 julio de 2006.
- Real Decreto 1299/2006, aprobación del cuadro de enfermedades profesionales en el sistema de la Seguridad Social, de 10 de noviembre de 2006.
- Real Decreto 2128/08, fijación del salario mínimo interprofesional para 2009, de 26 de diciembre de 2008.
- Real Decreto 1469/2008, de 5 de septiembre, que modifica el Real Decreto 221/2008, de 15 de febrero, por el que se crea y regula el Consejo Estatal de RSE con el objeto de adaptar el reglamento a la nueva estructura de la Administración General del Estado.

- -Real Decreto 221/2008, 15 de febrero, de creación y regulación del Consejo Estatal de RSE.
- Orden TIN/4/2009, de 13 de enero, por el que se nombran los vocales del Consejo Estatal de Responsabilidad Social Empresarial.
- Moción del senado para crear un Consejo de RSE.

#### Normativa europea

- Libro Blanco sobre Responsabilidad Ambiental. Bruselas, 9 de febrero de 2000.
- Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Publicado por la Comisión de las Comunidades Europeas. Bruselas, 18 de julio de 2001.
- Comunicación de la Comisión relativa a la Responsabilidad Social Empresarial: una contribución empresarial al desarrollo sostenible. Bruselas, 2 de Julio de 2002.
- Nueve recomendaciones del Foro Europeo *Multistakeholder para la RSC*.
- Resolución del Consejo relativa a la Responsabilidad Social Empresarial, 6 de Febrero de 2003.
- Informe del foro Europeo de Grupos Interesados, 30 de junio de 2006.
- Nueva Comunicación de la Comisión sobre Responsabilidad Social Empresarial, 22 de marzo de 2006.
- Informe de la Reunión de Grupo de Alto Nivel RSE. Bruselas, 31 de Marzo de 2008.

#### Normativa internacional

- Declaración de la OIT, 1998.
- Líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales. Publicado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, 2000.
- OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises.
- Normativa sobre Derechos Humanos de la Organización de Naciones Unidas, 2003.
- OECD Principles of Corporate Governance, publicado en 2004.
- Principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas.

- GRI (Global Reporting Initiative).
- Normas ISO de responsabilidad social.

ISO 26000: es una guía que establece líneas en materia de Responsabilidad Social establecidas por la Organización Internacional de Normalización.

ISO 37001: del Sistema de gestión para prevenir el soborno de las organizaciones.

ISO 20121: certifica un Sistema de gestión de eventos sostenibles.

### **3. PROCESO DE IMPLANTACIÓN DE LA RSC EN LA EMPRESA**

En este apartado se van a introducir una serie de aspectos, que pueden ser útiles para estructurar el proceso de implantación de la RSC en cualquier empresa. Esto nos servirá como punto de inicio para, posteriormente, centrarnos en las pymes.

#### **3.1. Elaboración de un plan de RSC**

La necesidad de crear un plan integral de RSC que establezca las pautas, viene dada porque para que este tipo de prácticas tengan éxito, es necesario la implicación de todas las partes que conforman la organización, además de estudiarlas con detalle, con el fin de que se adapte a las aspiraciones de la empresa.

Para estructurar este proceso de elaboración, se pueden presentar una serie de pasos:

- Redactar un código de conducta: es vital establecer un código ético que defina la filosofía de la empresa, en cuanto a temas como el medioambiente, cumplimiento de la legislación, conducta laboral,...Para que sea posible mantenerlo en el largo plazo, debe estar acordado y dialogado entre todas las partes implicadas.
- Identificar los objetivos: teniendo en cuenta esta filosofía, hay que identificar objetivos a corto, medio y largo plazo, que se ajusten a las necesidades de la organización. Se han de tener en cuenta aspectos como la cartera de clientes, el perfil de los diferentes trabajadores, la producción, la facturación,...
- Diálogo con los *stakeholders*: es clave establecer relaciones con los miembros de la comunidad dialogando con los *stakeholders*, revisar las relaciones con estos grupos y evaluar cómo afectan a la compañía y viceversa, buscando soluciones a los problemas detectados e intentando dar respuesta a las

expectativas de todos los grupos de interés dentro de la estrategia de la organización.

- Seleccionar indicadores: el siguiente paso consiste en valorar si las acciones son las adecuadas para cumplir ese objetivo a través de indicadores como encuestas de satisfacción, número de quejas y tiempo de resolución,... que permitan verificar la consecución de los objetivos.
- Elaboración de una memoria de sostenibilidad: Tras esto se debería elaborar una Memoria de Sostenibilidad que refleje el desempeño económico, ambiental y social de la empresa y recoja todas las acciones anteriormente mencionadas. Para ello, Global Reporting Initiative (GRI) elaboró la “Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad” que establece la metodología estandarizada más aceptada y utilizada a nivel mundial.

Empezar una ruta como la descrita garantiza la buena elaboración de un Plan de Responsabilidad Social Corporativa, que permita a la organización empresarial avanzar en la integración de las preocupaciones sociales y medioambientales en su forma de operación, dando respuesta a las necesidades y requerimientos específicos de los grupos de interés.

### **3.2. Análisis de la RSC en la empresa**

Durante el proceso de elaboración del plan de RSC, anteriormente descrito, una de las partes más importantes es delimitar los objetivos. Pero para poder llevar a cabo esta tarea, es necesario realizar un análisis de la empresa en este aspecto, que sirva como punto de inicio.

Para ello, podríamos evaluar las prácticas de la empresa dividiéndolas en diferentes áreas. Una de las maneras más orientativas, es basándose en algunas de las dimensiones establecidas por Carroll en 1999, es decir, medioambiente, dimensión social y ética, sin olvidar que es muy importante también desde la perspectiva de la responsabilidad social, la rentabilidad a largo plazo de la empresa.

#### Medioambiente y sostenibilidad

Dentro de esta dimensión, se van a revisar aspectos, como indicadores de contaminación, procedencia de las energías, desarrollo sostenible del producto,... Así, distinguiremos entre operatividad y producto.

En la operatividad se haría referencia a todo lo que tenga que ver con la operativa diaria de la empresa. Indicadores como la cantidad de energía consumida, los niveles de CO<sub>2</sub>, el agua gastada, la existencia de sistemas de reciclaje,... Todos ellos en su conjunto, nos dan una visión del impacto que produce la empresa en el medioambiente debido a su funcionamiento rutinario.

Por otro lado, en el aspecto del producto, la empresa se centraría en todo lo que tenga que ver con éste. Por ejemplo, el uso planteado a ese producto, su vida útil, los materiales de los que está compuesto, capacidad de ser reciclado...

### Dimensión social

En esta área se revisarían básicamente aspectos relacionados con el ser humano. Aquí se podría distinguir entre el departamento de Recursos Humanos (RRHH) y los Derechos Humanos.

Dentro de los RRHH, se deberían analizar cuáles son las políticas llevadas a cabo en aspectos como la salud y la seguridad, las condiciones laborales, el diálogo social, o el funcionamiento del sistema de promociones.

Para el aspecto de los Derechos Humanos básicamente se pueden revisar la utilización de mano de obra infantil en algún eslabón del proceso productivo, la existencia de prácticas discriminatorias de cualquier clase o directamente el respeto de los Derechos Humanos Fundamentales. En un primer momento, este tipo de prácticas pueden parecer algo muy obvio, pero desde los escándalos de finales del siglo pasado y principios de éste, de grandes empresas como Nike, la cual sufrió una caída de ventas vertiginosa en los años 80 por las denuncias de abuso de mano de obra infantil (Klein, N., 2000), se han demostrado de vital importancia para el devenir de una empresa, llegando incluso, en el caso antes citado, a ser ejemplos de cómo resolver una auténtica crisis, tanto en el aspecto de la ética empresarial como de la imagen de marca.

### Ética

En la siguiente área se pueden incluir aspectos muy diversos. Desde aspectos como el llevar a cabo prácticas de corrupción o sobornos, a la imposición de precios anti-competitivos (algo penado por ley, pero difícilmente demostrable), o incluso a la realización de un marketing responsable (donde no se realice publicidad engañosa, no se

veje a ningún colectivo, etc...). Evidentemente dentro de este aspecto cabrían infinitas posibilidades, que dependerán mucho en función del tamaño, el sector, el país,..., es decir, variables contingentes a la empresa.

Como se puede observar, la ventaja de utilizar este esquema de análisis por áreas, con diferentes indicadores en cada una, es que abarca prácticamente todos los aspectos de la empresa, y que además, al estar divididos, se puede evaluar cada área, lo que permite definir de manera más precisa los objetivos para el plan de RSC.

Por último señalar, que para poder realizar este análisis, se pueden utilizar muchas herramientas. Entrevistas con los diferentes grupos de interés, cuestionarios que puntúen cada área o auditorías externas. Son métodos todos ellos válidos y en muchos casos complementarios, que sirven para dibujar una imagen del estado de la empresa en RSC, y así plantear unos objetivos ajustados a la realidad de la misma.

### **2.3. Formación y comunicación**

Hasta este punto del trabajo se han planteado aspectos como la redacción del plan o el análisis previo necesario. Pero existe un punto que es fundamental para el éxito de la implantación del plan de RSC en una empresa, y es la formación de todos los agentes internos de la empresa, y la comunicación tanto a éstos como a los agentes externos.

En primer lugar la formación es una herramienta fundamental, dado que, si se hace entender tanto a los gestores como a los trabajadores de una empresa las ventajas que entraña la aplicación de estas técnicas, podrá verse incrementada su motivación a la hora de realizarlas. Además cuanto mayor conocimiento tengan los integrantes de la organización acerca de estas políticas, de manera más eficiente podrán colaborar y coordinarse.

Ahora bien, ¿cómo se puede formar en estos aspectos a los integrantes de la empresa? Pues bien sea a través de conferencias, cursillos, talleres, exposiciones, o cualquier otra vía. Al final se trata de ser transparente, ofreciendo toda la información que sea necesaria. Además, el hecho de implicar a todo el mundo en un proyecto determinado de la empresa, provocará que se sientan valorados, integrados y que tengan mayores incentivos a quedarse en la empresa, con una consiguiente mejora del clima laboral y de la productividad.

Como se puede observar, la formación y la comunicación van de la mano. El mero hecho de formar implica comunicar. Pero además de la comunicación interna, se debe hacer referencia a la comunicación externa, que es uno de los pilares fundamentales para la convivencia entre la maximización del beneficio y la RSE.

Esta afirmación se basa en que en la sociedad actual, si no eres capaz de enseñar al mundo lo que haces, es como si no lo estuvieras haciendo. Si la empresa lleva a cabo toda una serie de políticas que buscan un beneficio social más que económico, si luego no es capaz de realizar acciones comunicativas que lleguen a los consumidores, no le sirve de nada desde un punto de vista económico. Claro que estaría cumpliendo con una obligación moral, pero la obligación moral no es suficiente. Es necesario que ello se traduzca en resultados, puesto que estamos hablando de empresas, no de organizaciones caritativas. El apelar a la moral de los gestores, es propio de definiciones más primitivas de la RSC, y ha sido (y sigue siendo) fuente de debate. Por todo esto, la comunicación con los agentes externos juega un papel tan relevante, ya que permite que los consumidores y clientes sean conscientes del esfuerzo que está llevando a cabo la empresa, generando una motivación a éstos para adquirir esos productos en vez de los de otra empresa.

Para poder realizar esta comunicación, existen múltiples herramientas. La primera de ellas, de nuevo, es la transparencia. El rendir cuentas, *accountability*, ante todo el mundo de manera clara y fiable, demostrará que la empresa no tiene nada que esconder. En concreto en el apartado de la RSE, la elaboración de esa Memoria de Sostenibilidad anteriormente mencionada, será una de las principales vías de comunicación con los clientes. Por otro lado, hay que tener en cuenta la existencia de toda una serie de certificados, premios y etiquetas, que sirvan como ejemplo de cara al exterior de que se está llevando a cabo una labor eficiente en materia de Responsabilidad Social. Algunos ejemplos son:

- AENOR IURISCERT<sup>2</sup>: premia la prevención de actos constitutivos de delitos que puedan cometerse bajo la cobertura de la persona jurídica, y que lleven aparejada responsabilidad penal para la misma. Se basa en la difusión de la

---

<sup>2</sup> AENOR IURISCERT: Estándar nacional de mejores prácticas para prevenir delitos, reducir el riesgo, y fomentar una cultura empresarial ética y de cumplimiento con la Ley.

cultura de prevención y cumplimiento en la organización, el establecimiento de medidas de vigilancia y control idóneas para prevenir delitos y para reducir de forma significativa el riesgo de cometerlos, el facilitar la supervisión y control por parte del órgano o responsable encargado de vigilar el funcionamiento y observancia del modelo de prevención y la mejora de la gestión, ayudando a reducir el riesgo penal y a dar una mayor garantía de seguridad y confianza ante órganos de gobierno, accionistas e inversores, entre otros grupos de interés.

- Certificado ISO 37001: es el estándar internacional que especifica los requisitos y proporciona una guía para establecer, implementar, mantener, revisar y mejorar un sistema de gestión antisoborno.
- Estándar internacional de gestión y mejora SR10: desarrollado por IQNet, recoge las mejores prácticas y recomendaciones a nivel internacional en materia de responsabilidad social, buen gobierno, sostenibilidad y compromiso con los grupos de interés (entre otras las establecidas en la guía ISO 26000 y en las recomendaciones de la OIT y OCDE).
- Empresa Familiarmente Responsable: reconocimiento promovido por la Fundación Másfamilia<sup>3</sup>, y apoyado por el Ministerio de Sanidad y Política Social, reconoce a aquellas organizaciones que se implican en la generación de una nueva cultura del trabajo, incorporando un sistema integral de gestión, que permita una eficaz armonía entre la esfera laboral y la familiar y personal, basada en la flexibilidad, el respeto y el compromiso.
- Norma UNE 165001 de productos financieros socialmente responsables: certifica la mejora del entendimiento y la confianza en este tipo de productos a través de la transparencia y la independencia, incorporando criterios ASG.
- Certificación de Accesibilidad Universal: emitido por AENOR, certifica la garantía a todas las personas, con independencia de su edad o discapacidad, de tener las mismas posibilidades de acceso a cualquier parte del entorno construido y al uso y disfrute de los servicios en ellos prestados con la mayor autonomía posible en su utilización.

---

<sup>3</sup> Fundación Masfamilia: organización sin ánimo de lucro dedicada a incentivar la promoción y el apoyo de la familia, mediante iniciativas que ayuden a la conciliación.



- Verificación de la Memoria de Sostenibilidad (GRI): es un certificado que dictamina que la Memoria de Sostenibilidad que ha elaborado la empresa, cumple con los requisitos del GRI.

Existen multitud de ejemplos, pero estos son una muestra de la enorme cantidad de posibilidades que existe en cuanto a certificación y las múltiples áreas que abordan.

A lo largo de estos apartados se ha realizado un repaso acerca de la historia de la RSC, el propio concepto y de cómo se puede implantar en una empresa.

#### **4. SITUACION DE LA RSC EN ARAGON**

En este apartado, se va a llevar a cabo un repaso acerca de cuál es el estado de la RSC en Aragón, en tanto en cuanto a las instituciones y formaciones que apoyan este modelo en la región y a las herramientas que proporcionan dichas entidades para ayudar a las pymes aragonesas en la implantación de la RSC. Además se procederá a extraer una serie de conclusiones procedentes del análisis de una entrevista en profundidad realizada al propietario gerente de una pyme de Aragón, el objetivo es conseguir datos primarios que corroboren nuestra hipótesis.

##### **4.1. Instituciones y organismos de fomento de la RSC en Aragón.**

Es necesario señalar que en Aragón, las administraciones públicas tienen un gran peso en lo que concierne al apoyo de la RSC en la empresa. Desde principios de siglo, coincidiendo con el “boom” de la RSC, la DGA ha llevado a cabo una serie de iniciativas:

- En el año 2003, la DGA creó una línea de ayuda económica para la implantación de responsabilidad social en las empresas aragonesas, siendo la primera Administración española en conceder ayudas por este motivo.
- Un año después, publicado en el “Boletín Oficial de Aragón” nº 18 de 11 de febrero de 2004, se crea el “Premio Aragonés a la Responsabilidad Social Corporativa”, cambiando su denominación en el Decreto 79/2008 por “Premio Aragonés a la Responsabilidad Social de las Empresas”. Este premio tiene como finalidad motivar a las empresas para que realicen este tipo de prácticas, visibilizando a aquellas que llevan a cabo políticas eficaces en desarrollo medioambiental, económico y social.

- En Abril del año 2006, la Confederación de Empresarios de Aragón (CREA), con el apoyo del Gobierno de Aragón, presentó el Plan Director de Responsabilidad Social Corporativa. Este Plan pretendía crear una serie de iniciativas, programas y acciones concretas para dinamizar e integrar la RSC en las organizaciones de Aragón; en el cual se presentaban diversos objetivos, desde, *“Dar a conocer el impacto positivo de la responsabilidad social en las empresas y en la sociedad.”*, hasta *“Servir de plataforma de discusión y de intercambio de información e ideas sobre RSC, para abrir vías de comunicación en el sector público y privado, generando un foro de pensamiento y generador de opinión.”*
- En el año 2015, desde el Departamento de Industria, Economía y Empleo, se impulsa la creación del Instituto Aragonés de Fomento, que se ha convertido en uno de los pilares fundamentales de la DGA en lo referente a RSC. Muestra de ello es que en el año 2016, de acuerdo con los principales agentes sociales (Confederación de empresarios de Aragón, Cepyme Aragón, UGT Aragón CCOO Aragón), elabora el Plan de Responsabilidad Social de Aragón, al cual puede adherirse cualquier empresa.

Todas estas medidas vienen impulsadas desde el Gobierno de Aragón. Pero no es la única institución que pretende fomentar la RSC en la región. Existen asociaciones y entidades que trabajan para que la RSC sea una realidad en nuestro territorio como:

- Fundación de Ecología y Desarrollo (ECODES): se dedica a la búsqueda de alianzas entre ciudadanos, organizaciones, administraciones públicas y empresas, en aras de una economía más ecológica y sostenible.
- Fundación San Ezequiel Moreno: busca resolver problemas de formación, integración, sociales,... que surgen entre empresarios y trabajadores en situación de vulnerabilidad social.
- Asociación Aragonesa para el Desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial (ARARSE): es una entidad creada en 2011, que pretende fomentar, implantar y evaluar sistemas de gestión socialmente responsables en las empresas. Llegaron a desarrollar su propia certificación, sobre sistemas integrales de gestión responsable. Si bien actualmente apenas tiene actividad,

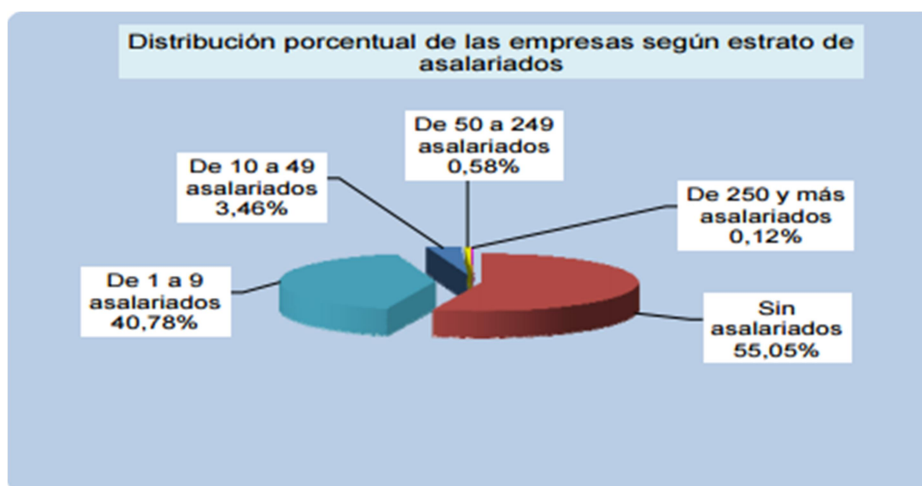
conviene nombrarla debido a que fue una iniciativa que surgió de diversos ámbitos sociales, como empresas, universidad, instituciones, particulares,...

Se puede observar cómo las entidades nombradas son administraciones públicas y organizaciones sin ánimo de lucro. A partir de ello puede surgir una pregunta que será punto de partida para uno de los apartados clave de este estudio. ¿Es posible crear una organización con ánimo de lucro, es decir, una empresa, pero que pretenda impulsar de manera generalizada la RSC?

#### 4.2. La RSC en las pymes aragonesas

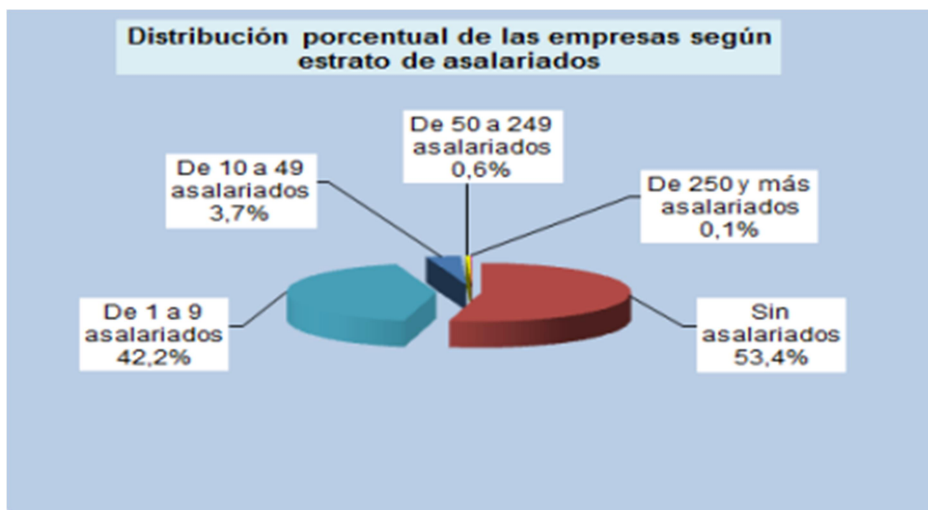
Existe una visión tradicional acerca de que la RSC sólo es posible en grandes empresas o corporaciones (McWilliams, 2000). Quizá el mismo término induce hacia ese pensamiento. Lo cual es un grave obstáculo para la implantación generalizada de la RSC, especialmente en España y Aragón, debido a que la mayor parte del tejido empresarial está conformado por pymes. Problema que se agrava, al ser la gran mayoría microempresas o pequeñas empresas.

*Gráfico 1: Tejido empresarial español en función del nº de trabajadores*



*Fuente: Ministerio de Industria, Energía y Turismo, 2016*

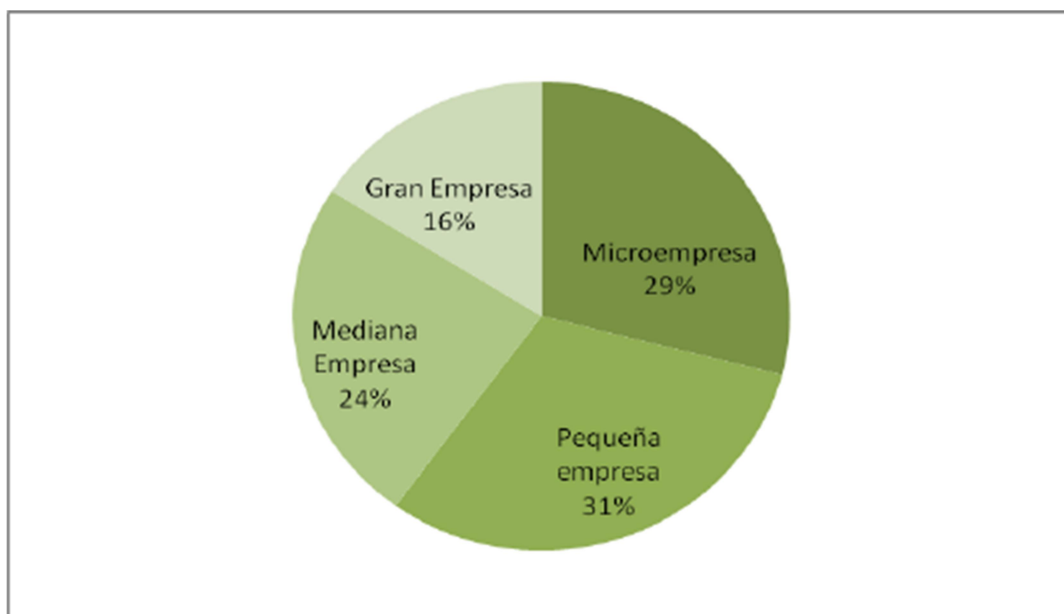
*Gráfico 2: Tejido empresarial aragonés en función del nº de trabajadores*



*Fuente: Ministerio de Industria, Energía y Turismo, 2016*

Sin embargo, si se observa el informe dedicado a la Responsabilidad Social de las pymes en Aragón, publicado por la DGA en 2012, los datos indican una tendencia totalmente contraria, ya que un 60% de las empresas que hasta ese momento se habían adherido a políticas de RSC motivadas desde la administración aragonesa, son microempresas y pequeñas empresas.

*Gráfico 3: Tamaño de las Empresas Socialmente Responsables Aragonesas*



*Fuente: Gobierno de Aragón, 2012*

Esta tendencia es muy significativa, si se tiene en cuenta que el tejido empresarial aragonés se sustenta en más de un 90% de pymes (IAE, 2017). Es evidente que si se

pretende extender la RSE a lo largo de todo el territorio, se debe fomentar la participación de dicho tipo de empresas.

#### 4.2.1. Certificaciones y programas en Aragón

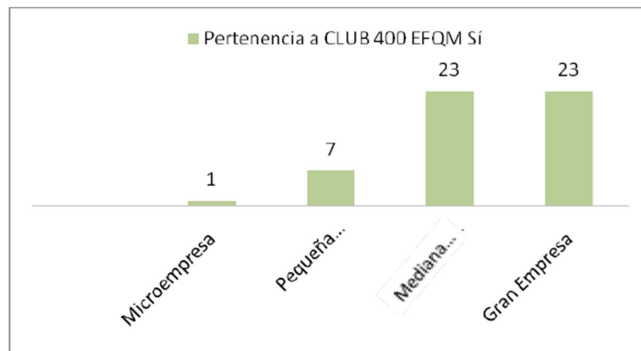
Se debe destacar que la iniciativa más numerosa es la certificación ISO 14001 de Gestión Ambiental. Este tipo de certificaciones son las más conocidas tanto en España como en Aragón, ya que tienen una larga trayectoria, y en muchas ocasiones ya se exigen como requisito a la hora de la contratación, tanto privada como pública. Señal clara del avance y la importancia que está alcanzando la RSC en nuestra sociedad.

Pero aparte de los certificados ISO, ¿a qué otras alternativas se pueden adherir las pymes aragonesas?

Se han comentado algunas anteriormente, como el (GRI), con el que se pueden elaborar memorias de Sostenibilidad siguiendo sus criterios, o el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, mediante la adscripción a 10 principios. Si bien son las dos opciones más conocidas, existen otras:

- EFQM Club 400: es un modelo de calidad establecido por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad con sede en Bruselas. Tiene como pilares la autoevaluación y los procesos de mejora continua, ideas ambas fundamentales para muchas empresas, bien sean pymes o no. Básicamente establece una serie de criterios de excelencia, entre los cuales destaca la *“Responsabilidad Social de la organización”*. Cuenta con un sistema de autoevaluación, en el que se establece el nivel de excelencia en función de la puntuación obtenida. Si se superan los 400 puntos, se declara un nivel de excelencia alto. El problema de este modelo es quizá sí que tiene una orientación más hacia la gran y mediana empresa. Sirvan como ejemplo los datos obtenidos por la DGA en el año 2012, en los cuales se observa cómo tan solo 8 pymes aragonesas estaban adscritas a este club.

*Gráfico 4: Empresas pertenecientes al club 400 EFQM en Aragón*



*Fuente: Gobierno de Aragón, 2012*

- Premio de Responsabilidad Social en Aragón: convocado por el IAF, e incluido dentro del Plan de Responsabilidad Social en Aragón, es una de las mejores alternativas para las pymes aragonesas, ya que se trabaja en todos los ámbitos de la empresa (personas, proveedores, clientes, sociedad, medioambiente, económico). Se debe llevar a cabo un proceso de adhesión y autoevaluación, que sirven como punto de inicio para el posterior trabajo de formación. Si se cumplen con los requisitos del IAF, se obtendrá el certificado de Responsabilidad Social en Aragón, accediendo a la posibilidad de obtener el Premio de Responsabilidad Social en Aragón.

Con todo lo expuesto, se puede observar cómo hay una tendencia al alza de la RSC en Aragón, especialmente en los últimos años. Afortunadamente, la Administración aragonesa se ha dado cuenta de su importancia, y ha sabido canalizar el descontento generalizado que se recogió por parte de las empresas hacia la administración en el año 2012 (Informe: La responsabilidad social de las pymes en Aragón. 2012), uniendo diferentes asociaciones y corrientes a través del IAF, permitiendo centralizar los esfuerzos por impulsar esta clase de iniciativas en el tejido empresarial aragonés.

## **5. IMPLEMENTACIÓN DE LA RSC EN LA PYME**

En este apartado se van a describir diferentes aspectos del proceso de implantación de la RSC en la empresa, revisando aspectos más concretos relativos a una pyme, que pueden marcar la diferencia entre fomentar este tipo de prácticas en un tipo u otro de empresa,

siendo el objetivo la elaboración de un cuestionario que permite evaluar el grado de implementación de este tipo de prácticas en cualquier pyme.

### **5.1. Personas responsables**

No todas las personas que forman parte de la pyme deben tener el mismo grado de responsabilidad en el apartado de la RSC. Es necesaria una división de tareas, de tal manera que cada escalafón de la organización sepa que es lo que tiene que hacer. Por ello se van a describir a continuación las diferentes responsabilidades que puede tener un miembro de la empresa en el apartado de la RSC en función de su colocación dentro de la jerarquía de la empresa.

Esta división de tareas, evidentemente, no tiene por qué ser inamovible. Aquellas, que por ejemplo sean más propias de los mandos intermedios en una gran empresa, se pueden cargar sobre trabajadores que estén cualificados, bien sea por su formación o por su experiencia.

Todo dependerá de cómo esté organizada la empresa, el nivel formativo de los trabajadores, la existencia o no de experiencia previa en el campo de la RSE por parte de algún integrante, el tamaño de la empresa, etc. (Leputre, J., y Heene, A., 2006)

#### **5.2.1. Gerencia**

Los gerentes y/o socios responsables de la empresa deben ser los primeros implicados, en cualquier empresa. Pero en la RSC su grado de responsabilidad es mayor, dado que, las pymes aragonesas cuentan con muy pocos trabajadores, y por tanto los mandos intermedios escasean. Cada organización se administra de una determinada manera, pero es evidente que muchas de las labores que se asumen en estos puestos de trabajo, son responsabilidad de la gerencia principalmente, dado que el comportamiento responsable siempre lo debe marcar el líder de la organización para que el resto imiten dicha conducta (Sanagustín, 2011). Por ello, deben asumir toda una serie de responsabilidades.

La labor de la gerencia ha de ser básicamente la definición, establecimiento, desarrollo, revisión y cumplimiento de las políticas de RSC, llevando a cabo diferentes medidas como el establecimiento de objetivos anuales, la creación de la estructura organizativa necesaria, designando si fuera pertinente, a alguna/s persona/s de confianza para la

materia de Responsabilidad Social, para coordinar y controlar las diferentes actuaciones, o informar a todos los miembros de la organización de los más significativo en la materia (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, Asociación de Empresa Mujer, 2011).

De especial relevancia es este último punto, puesto que si ninguno de los miembros de la organización está bien informado, se pierde un componente motivacional y de implicación muy fuerte. En cualquier empresa, pero especialmente en una pyme es necesaria la perfecta unión de todos sus componentes, puesto que al contar con mucha menos gente que una gran empresa, ante el fallo de una sola persona, se corre el riesgo de que todos los esfuerzos llevados a cabo resulten infructuosos.

Por último, es necesario destacar el punto de la supervisión. Aunque sea necesaria la designación de un trabajador como responsable de RSC, la gerencia no puede descargar todo el peso de la RSC en éste, sino que deben continuar visitando y vigilando para poder estimular comportamientos eficientes, detectar deficiencias y trasladar interés por su solución. Es decir, como en cualquier otro aspecto de una pyme, se debe delegar pero manteniendo un control y sin perder el conocimiento de qué es lo que está ocurriendo en la empresa.

#### 5.1.2. Trabajadores

Los trabajadores, una vez generado el clima de responsabilidad, actuarán en cascada imitando y procurando un comportamiento correcto en su día a día. Y se involucrarán de manera particular.

- Velar, según sus responsabilidades y mediante el cumplimiento de las medidas de RSC que en cada caso sean adoptadas.
- Informar de inmediato acerca de cualquier situación que considere que pueda presentar un riesgo para las acciones acometidas de RSC en la empresa.
- Contribuir al cumplimiento de las obligaciones establecidas por la autoridad competente con el fin de impulsar el éxito de estas políticas en la empresa.
- Cooperar con sus mandos directos.
- Sugerir las medidas que considere oportunas.



## **5.2. Evaluación**

La evaluación es uno de los aspectos primordiales a la hora de integrar la RSC en cualquier empresa. En el caso de una pyme, pueden concurrir mayores dificultades a la hora de llevar a cabo un proceso de evaluación de la empresa, como la existencia de dificultades para financiar auditorías externas, la inexperiencia en el campo por parte de sus integrantes...

Para solucionar esto, una de las tendencias que existen actualmente (organismos como el IAF son firmes partidarios), es la autoevaluación. Es decir, que sea la propia empresa la que, mediante mecanismos como la realización de cuestionarios, sea capaz de ver dónde presenta mayores fortalezas, y dónde mayores debilidades.

Si bien un cuestionario, tiene desventajas, ya que es algo prefijado, y por tanto, puede llegar a pecar de generalista. Sin embargo su rapidez, el hecho de que es una herramienta que no requiere financiación, y el planteamiento de las preguntas en función de las diferentes áreas que pueden llegar a afectar a la RSC de la empresa, puede ser una gran ayuda a la hora de detectar en qué áreas existen más carencias.

### **5.2.1. Cuestionario**

El cuestionario (Anexo I), creado en base a los criterios del IAF y al cuestionario ofrecido *on-line* por estos divide las preguntas en diversos bloques: general, clientes, proveedores, grupos de interés, ámbito social, personal, medioambiental. Dentro de cada apartado, se presentan varias secciones, a las cuales se les otorgará una puntuación en función de la respuesta (Anexo II). A partir de ahí se puede especificar dónde hay que realizar más acciones en función de que secciones han obtenido menores puntuaciones. De manera más general, se pueden obtener puntuaciones medias por bloques, permitiendo una visión más amplia de la situación de la empresa.

## **6. PROYECTO: CREACIÓN DE UNA ASESORÍA DE RSC**

¿Es posible que precisamente la RSC, pueda ser el motor de una idea empresarial? La respuesta es sí. La existencia de asesorías y consultorías en otros países como Alemania o EEUU prueba que es posible la concepción de un negocio de este tipo.

Pero evidentemente, cabe señalar que habría que adaptarlo al tejido empresarial español, y más concretamente al aragonés. Debido a las diferencias de tamaño en este sentido, esta nueva asesoría, debería tener una eminente orientación hacia las pymes, puesto que constituyen la mayor parte de las empresas en la región de Aragón, y muchas veces son las que necesitan más orientación en el ámbito de la RSE; igual que se subcontratan diversos procesos como la contabilidad, la fiscalidad, la selección de personal,..., se puede subcontratar la implantación, aplicación y evaluación de la RSC en la pyme.

### **6.1. Herramientas necesarias para ser asesor de pymes en RSE.**

Para poder asesorar en esta materia a las pymes, se cree necesario tener una serie de actitudes, herramientas, etc... imprescindibles para el éxito en este empeño (Urbaniak, M., 2015).

En primer lugar, se necesita tener habilidades personales y sociales. Al trabajar con empresas pequeñas, es necesario ser capaz de tratar con sus miembros de manera personal, demostrándoles las ventajas competitivas que pueden tener al adoptar estas políticas de RSE para su empresa. Es de vital importancia hacerles comprender que la RSE no son sólo una serie de medidas que mejoren la imagen de la empresa, sino que se trata de toda una filosofía de vida, y que se debe introducir de manera profunda en todos los mecanismos de la empresa para que tenga éxito. (Lantos, G. P., 2001).

Esto nos lleva a un segundo aspecto, que es el del conocimiento técnico. Es necesaria una amplia formación, no sólo en la RSC, sino en los diferentes aspectos que conlleva una organización empresarial (logística, *marketing*, ventas, compras, contabilidad, relaciones laborales,...). Cuanto mayor conocimiento se tenga, más posibilidades tendrá de poder introducir la RSC en todos los departamentos de la empresa.

Otro punto a tener en cuenta, son las dotes de liderazgo. Es indispensable para el inicio de cualquier aventura empresarial, disponer de la habilidad de dirigir e inspirar al equipo que conforme la empresa, con el fin de obtener éxito. Pero para poder llevar a cabo la tarea de asesorar en RSE, se necesita no sólo liderar al equipo humano que conforme la asesoría, sino que se debe ser capaz de incentivar y motivar a los gerentes y demás miembros de las empresas clientes, bien para que se inicien o bien para que profundicen en el camino de la RSE (Barker, R. A., 2001). Todo esto implica, que se debe ser capaz de comunicar. La comunicación es vital en la RSE, y ese es un aspecto

que, valga la redundancia, se debe comunicar a los clientes y facilitarles esa labor. Para la sociedad sólo es relevante aquello que se comunica. Todo el empeño que ponga cualquier empresa respecto de la RSE, si no se explica ni se comunica de manera transparente, no servirá para nada, de cara a los intereses de la empresa (es evidente que en un sentido moral siempre va a ser útil).

Una última característica necesaria para esta actividad, es tener una visión y una actitud evaluadora y crítica. Se debe ser capaz de desgranar todos los aspectos de cualquier empresa cliente, evaluando y dirimiendo cuales van a ser las mejores opciones para perfeccionar la RSE dentro de la organización en cuestión (Hargett, T. R., & Williams, M. F., 2009).

## **6.2. Ventajas competitivas de una pyme al introducir la RSE**

A la hora de tratar con cualquier posible cliente, es necesario en primer lugar convencerle y demostrarle las bondades de adoptar este tipo de prácticas en la empresa. En muchas ocasiones, se deberá luchar con la visión tradicional que dice que no es algo apto para pymes, sino que es exclusivo de grandes compañías (McWilliams, A. ,2000).

Para demostrar estas ventajas, se puede utilizar un estudio realizado por Rives, y Bañón, (2008), en el cual mediante la realización de encuestas a más de 500 pymes, sacan toda una serie de conclusiones.

En primer lugar, se contrasta de forma empírica que las consecuencias de la RSC no se limitan a repercutir de forma positiva en los resultados financieros, sino que se ofrece una perspectiva más estratégica y de largo plazo, relacionando los comportamientos corporativos con los resultados empresariales. En línea con la teoría de recursos y capacidades, utilizada como soporte teórico, la RSC puede ser considerada como un recurso más que contribuye al éxito, a través de la reputación corporativa, (Fombrun Y Shanley, 1990; Fernández et al., 1998).

Además, los resultados del estudio indican que el sector de actividad no influye sobre el éxito competitivo de la empresa, lo que pone de manifiesto que son las variables internas las que explican las diferencias en la posición relativa de competitividad empresarial.

Por otro lado, los resultados obtenidos en el contraste estadístico que se lleva a cabo en el estudio, confirman la importancia de la responsabilidad económica a la hora de contribuir al éxito competitivo. Algunos ejemplos de políticas corporativas propias y particulares de las pymes en este sentido pueden ser el sometimiento a las normas de calidad, la innovación en procedimientos productivos, o las estrategias de adaptación tecnológica para incrementar la eficiencia productiva. También contribuye al éxito competitivo la responsabilidad ética. Las tecnologías de información e Internet han supuesto una revolución que ha provocado una auténtica democratización de la información. Todos los grupos de interés en general, y el consumidor en particular, tienen en la actualidad un conocimiento más completo de aquellas empresas que desarrollan adecuados y correctos comportamientos corporativos, de otras que son sometidas a boicots por estar incluidas en listas negras, etcétera. Con más o menos precisión, y obviando intereses particulares, hoy es frecuente conocer las empresas que utilizan mano de obra infantil o incluyen en sus productos ingredientes nocivos o peligrosos. De la misma manera, se puede conocer cuales llevan a cabo prácticas positivas, siendo una gran ventaja para aquellas pymes capaces de llevarlas a cabo y comunicarlas.

A todo ello se une una mayor cultura individual y una madurez como consumidores que generan comportamientos más consecuentes con los valores individuales. Sin duda, la ética de la empresa trasciende con mayor facilidad al ámbito de conocimiento de los grupos de interés (accionistas, consumidores o trabajadores), y puede repercutir en la posición competitiva de la empresa.

Por último, los resultados del trabajo confirman las bondades y ventajas que tienen las empresas cuando invierten en acción social. En efecto, esta conclusión se deriva del análisis de los resultados positivos que sobre el éxito tiene la responsabilidad discrecional. Las compañías invierten cada vez más recursos en comunicar su adecuado comportamiento en materia de compromiso social como la implicación con la comunidad donde trabaja, la cooperación y el desarrollo, programas de apoyo a la cultura o las medidas de ayuda al trabajador. Los consumidores no consideran este comportamiento corporativo, ni la RSC, como un criterio principal a la hora de comprar sus productos (Bigné et al. 2005), y siguen basándose en calidad o precio. No obstante, cada día los productos, las marcas y los precios son más parecidos entre todas las ofertas del mercado, y en esta situación es donde la RSC puede adquirir protagonismo

como criterio de compra, especialmente para los consumidores más sensibilizados con estos temas. Según los resultados de este estudio, la RSC como estrategia y filosofía corporativa no debe tenerse en cuenta sólo por las grandes corporaciones, sino que las pymes también pueden utilizarla como recurso competitivo.

### **6.3. Áreas de enfoque a la hora de asesorar a pymes.**

A la hora de implantar la RSE en una empresa, se debe realizar un enfoque multidisciplinar, que englobe diferentes áreas. La cadena de valor, el modelo de negocio o la comunicación pueden ser tres pilares básicos que permitan introducir un modelo de RSE en una pyme (Achtenhagen, L.; Brunnige, O. 2011)

#### **6.3.1. Cadenas de valor globales sostenibles**

Cada vez tienen mayor importancia cuestiones sociales y ambientales en las cadenas de valor, bien sean globales o locales. Por ello todas aquellas pymes que pretendan competir en otros mercados (especialmente el europeo), deben demostrar que, por una parte, respetan las cuestiones sociales y ambientales y que, por otra, aseguran que se cumplen los estándares sociales y ambientales dentro de la propia cadena de suministro.

Es importante que las empresas mantengan una actitud proactiva y dinámica, no limitándose a cumplir con los mínimos requeridos. Además, puede ayudar a la viabilidad económica del proceso de internacionalización de una pyme, ya que si se limitará a cumplir con lo que le exige cada uno de sus compradores, en cada operación tendría unos costes adicionales de cumplimiento. Si la empresa ya cuenta con unas políticas de RSE que superan con amplitud los mínimos “medios” requeridos en un país, podrá realizar operaciones con diferentes clientes en ese mercado sin necesidad de incurrir en mayores costes.

Por último el hecho de gestionar de forma sostenible la cadena de suministro, permite resolver los problemas de fiabilidad, aumentar la eficacia de los recursos a lo largo de la cadena de suministro, desarrollar productos sostenibles e innovar procesos.

#### **6.3.2. Nuevos modelos de negocio**

La aparición de tendencias como la globalización, los cambios tecnológicos, la intensificación de la competencia, las crisis recurrentes, las necesidades fluctuantes de los clientes y la creciente concienciación de los límites de los recursos naturales

producen una gran presión sobre las empresas para ampliar su ámbito de aplicación, acelerar su ritmo de innovación y buscar modelos comerciales sostenibles. Como resultado, la capacidad de innovación se está convirtiendo en uno de los factores decisivos para el éxito o el fracaso comercial de una empresa.

Tradicionalmente, las innovaciones se tratan en forma de nuevos productos, servicios o procesos. El concepto de innovación del modelo comercial explora una nueva área, la base de cómo una empresa crea, imparte y capta el valor.

La participación en la innovación del modelo de negocio es una oportunidad para las pymes, ya que su pequeño tamaño ofrece ventajas para lograr una rápida adaptación de las estructuras y los procesos. Un estudio de cinco años ha demostrado que las pymes que adaptaron dinámicamente su modelo comercial a los estímulos externos tuvieron más éxito que aquellas que no lo hicieron. Por otra parte, las innovaciones del modelo comercial ofrecen la oportunidad de cerrar la brecha entre el momento en que se efectúan innovaciones tecnológicas y el momento en que están al alcance de un mayor número de empresas.

Es muy importante en estos procesos de innovación, la integración de los propios empleados de la empresa en este proceso. Todo lo nuevo conlleva incertidumbre, y por tanto desconfianza. Mediante una buena comunicación, transparencia e integración de todos los afectados en el proceso, pueden evitarse conflictos.

Por último señalar que, al igual que en cualquier proceso de remodelación, los ajustes en un modelo comercial requieren planificación e investigación. La inspiración se puede obtener consultando otros modelos comerciales o por medio de conceptos abstractos de sostenibilidad. Deberá tenerse en cuenta el modo en que estas perspectivas cambiarían el modelo actual de la empresa. Ejemplos de conceptos de sostenibilidad son los siguientes:

- Servicios en lugar de productos, que satisfacen las necesidades con servicios en lugar de bienes físicos. Esto incluye pensar en cómo reducir al mínimo el «tiempo de inactividad» que se genera cuando los productos no se utilizan, por ejemplo, a través de una práctica como compartir coche.
- Enfoque de ciclo cerrado, también llamado “de la cuna a la cuna”. Esto implica aceptar la devolución de productos al final de su vida útil y la utilización de

estos para crear ya una versión superior o inferior. Por ejemplo, ofrecer un servicio para recuperar las cajas de mudanza una vez que los clientes han terminado con ellas.

- Empresas integradoras y de la parte inferior de la pirámide (desarrollo de productos y servicios que cumplan las necesidades de los grupos de bajos ingresos).

### 6.3.3. Comunicación, transparencia e interacción

Las empresas actuales deben tener un amplio conocimiento acerca de sus propias operaciones y el impacto en la sostenibilidad. Las partes interesadas esperan transparencia y desean entablar un diálogo bidireccional con las empresas, incluidas las pymes. Si bien esta presión crea nuevas responsabilidades, también brinda nuevas oportunidades.

Se pueden utilizar diferentes herramientas en este sentido:

- Con el uso de múltiples canales de comunicación, se puede ahorrar tiempo y dinero, por ejemplo, mediante la integración de información de RSE en los canales informales, como visitas a clientes o mediante el uso de un único informe integrado de RSE como la única fuente de comunicación externa. Por ejemplo, una panadería simplemente publica sus actividades de RSE diarias en una pizarra y deja claro a los clientes cómo beneficiarse de ello.
- Las pymes suelen carecer de conocimientos de comunicación interna especializados, por lo que los empleados deben paliar esta carencia. Las redes sociales o los blogs empresariales permiten una comunicación rápida y sencilla para tener una amplia oportunidad de participación.
- El análisis de las partes interesadas ayuda a desarrollar una estrategia de comunicación que responda a las necesidades de interacción de cada empresa.
- Apoyar a las pymes con una comunicación externa clara y creíble ayuda a aliviar las preocupaciones acerca de la autopromoción.
- Explicar los beneficios y describir las razones que hay detrás de la creciente demanda de intercambio de información reduce el titubeo de una pyme frente a la comunicación externa.

#### **6.4. Plataforma de memorias y certificaciones**

Como se ha visto, uno de los pilares fundamentales de la RSC es la comunicación. Por mucho que la empresa haga este tipo de acciones, si esta información no llega hacia el resto de agentes, a efectos de la sociedad, es como si no hiciera nada (Du, S., bhattacharya, C. B., & Sen, S., 2010).

Por ello, en este proyecto de asesoría, una de las principales herramientas, como en la mayoría de empresas es Internet. Un medio de comunicación con infinitas posibilidades, que en este caso se va a plantear desde una doble vertiente. En primer lugar, se trata de una plataforma con la que se podrá dar publicidad a la asesoría, explicando todos los datos relativos a la empresa e información acerca de la RSC. Pero por otro lado, para aquellas empresas que sean clientes de la asesoría, será una plataforma en la que se enunciarán todos los certificados y acciones que lleve a cabo la empresa. Es decir, funcionará como una base de datos, en la cual cada empresa aparecerá, con todas las certificaciones obtenidas, su memoria de sostenibilidad y cualquier otro documento que quieran aportar. De esta manera, no sólo se realiza una labor de asesoría, sino que también se ayuda en la labor de comunicación de las empresas, permitiendo que todos los esfuerzos realizados en el campo de la RSC lleguen a toda la sociedad.

#### **7. CONCLUSIONES**

En este proyecto se aborda la temática de la RSC, desde la perspectiva de las pymes.

Desde un primer momento se ha visto como el mero hecho de definir la RSC, lleva siendo fuente de conflictos desde su nacimiento hace décadas. Esto, sumado a que el concepto está sujeto a una continua evolución, dificulta en gran medida la introducción a este concepto, siendo necesarios una mente abierta y un estudio de las diferentes perspectivas. Es interesante ver cómo la visión de la RSC como una mera herramienta moralista, está desfasada. Se han encontrado pruebas de que su inclusión en la empresa como filosofía incrementa su efectividad.

Por otro lado uno de los temas del trabajo es el enfrentamiento entre una visión tradicional, de la RSC como algo sólo al alcance de las grandes compañías, frente a una



visión más moderna, en la cual la RSC puede funcionar como herramienta competitiva de cualquier empresa, sea una gran corporación o una pyme.

En el caso de España, y más concretamente de Aragón, si se tiene la ambición de que la RSC alcance a muchas empresas, se debe cambiar esa visión tradicional, puesto que la mayor parte del tejido empresarial está conformado por pymes. Se ha investigado sobre las tendencias que ha seguido la RSC en las pymes aragonesas durante los últimos años, y cuál ha sido el papel de las instituciones. Durante el último lustro y frente a las quejas mostradas en 2012 por muchas empresas, se han llevado a cabo diferentes iniciativas por parte de la administración autonómica, con la ambición de crear un entorno apto para la expansión de la RSC por todo el territorio. Habrá que esperar a ver en los siguientes años si tiene éxito, y hasta qué punto la RSC consigue calar en la sociedad aragonesa, y por ende, en su tejido empresarial.

Con toda esta información, se ha analizado cuáles son las particularidades del proceso de implantación de la RSC en una pyme, las dificultades que entraña, y se le ha intentado poner solución mediante la creación de un cuestionario de evaluación, que permita a las empresas tener una impresión sobre cuál es su situación actual respecto de la RSE.

Tras esta investigación, desde la definición de la RSC, hasta su implementación en una pyme, se llega a una cuestión clave. ¿Puede ser la RSE no sólo una filosofía de empresa, sino un modelo de negocio? Es decir, ¿pueden existir empresas cuya función sea el asesoramiento en esta materia? El caso es que la existencia en muchos países de asesorías especializadas en este tema, demuestra que sí, que puede ser un negocio viable, pero en el que se necesita tener una serie de habilidades, además de que hay que adaptarlo a la situación de Aragón y España.

Una de las principales bazas con las que contaría esa asesoría son la serie de ventajas competitivas que obtienen aquellas pymes que aplican la RSC a su organización. El hecho de que estas políticas no sólo repercutan en el bienestar social, sino que produzcan una mejora en la competitividad en la empresa, es la mejor alternativa para atraer a las pymes, ya que se convierte de esa manera en una herramienta de competitividad a largo plazo.

Por último esta asesoría debe ofrecer un servicio completo, mediante el cual todas las áreas de la empresa se impregnen de esta filosofía. Además la comunicación, al ser uno de los pilares fundamentales, es uno de los principales retos de la consultora. El proporcionar una plataforma digital que permita a los clientes publicar sus memorias de sostenibilidad y sus certificaciones y logros en RSC, de manera abierta y transparente, es la mejor manera de que todo lo que están llevando a cabo esas empresas lo conozca la sociedad, y por tanto, repercuta en su posición en el mercado.

Es por todo ello, que se puede considerar este proyecto como una manera de introducirse en la RSC, en su situación actual en las pymes aragonesas, y como una vía de inicio para la creación de un negocio basado en la RSE como germen y núcleo de modelo de negocio.

## **8. BIBLIOGRAFIA**

ACHTENHAGEN, L; BRUNNIGE, O, (2011). Dynamische Geschäftsmodellanpassung zur Sicherung der unternehmerischen Nachhaltigkeit. In: Meyer, Jörn-Axel (Hrsg.): Nachhaltigkeit in kleinen und mittleren Unternehmen. Köln-Lohmar: Josef Eul Verlag (solo disponible en alemán)

BARKER, R. A. (2001). The nature of leadership. *Human relations*, 54(4), 469-494.

BIGNÉ E.; ANDREU, L.; CHUMPITAZ, R. y SWAEN, V. (2005): «Percepción de la Responsabilidad Social Corporativa: Un Análisis Cross-Cultural», *Universia Business Review*, Primer Trimestre, páginas 14-27.

BOWEN, H. R. (1953). Social responsibilities of the businessman (No. 3). *Harper*.

BRUNDTLAND, G. H. (1987). World commission on environment and development (1987): Our common future. *World Commission for Environment and Development*.

CABALLERO, I. C., & Vegas, A. I. NTP 688: Responsabilidad social de las empresas: Modelo de balance social de ANDI-OIT. Indicadores (II).

CARROLL, A.B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & society*, 38(3), 268-295.

CARROLL, A.B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, nº 4, p. 497-505.

CHESTER, B. (1938). The functions of the executive. *Harvard University Presse, Cambridge*.

DU, S., BHATTACHARYA, C. B., & SEN, S. (2010). Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 8-19.

FOMBRUN, C. y SHANLEY, M. (1990): "What's in a name? Reputation Building and Corporate Strategy", *Academy of Management Journal*, volumen, número 2, páginas 233-258.

FREEMAN, R. E. (1999). Divergent stakeholder theory. *Academy of management review*, 24(2), 233-236.

HARGETT, T. R., & WILLIAMS, M. F. (2009). Wilhelmsen Shipping Company: moving from CSR tradition to CSR leadership. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 9(1), 73-82.

KREPS, T. J. (1940). Measurement of the Social Performance of Business (Monograph No. 7, An Investigation of Concentration of Economic Power for the Temporary National Economic Committee). *Washington, DC: United States Government Printing Office*.

LANTOS, G.P. (2001). The boundaries of strategic corporate social responsibility. *Journal of consumer marketing*, 18(7), 595-632.

LEPUTRE, J., & HEENE, A. (2006). Investigating the impact of firm size on small business social responsibility: A critical review. *Journal of business ethics*, 67(3), 257-273.

MCWILLIAMS, A. (2000). Corporate social responsibility. *Wiley Encyclopedia of Management*.

RIVES, L. M., & BAÑÓN, A. R. (2008). ¿Moda o factor competitivo? Un estudio empirico de responsabilidad social corporativa en Pyme. *Información comercial española*, 842, 177-193.

SHELDON, O. (1923). The art of management from a British point of view. *Bulletin of the Taylor Society*, 8(6), 209-214.

STEINER, G.A. Business and society. *New York: Random House*, 1971

URBANIAK, M. (2015). The role of the concept of corporate social responsibility in building relationships and in the supply chain. *LogForum*, 11.

IAE, 2017. “Datos básicos de Aragón”. *Gobierno de Aragón. Departamento de Economía, Industria y Empleo. Dirección General de Economía*.

GOBIERNO DE ARAGON, 2012. Informe: “*La responsabilidad social de las pymes en Aragón*”.

#### Normativa de referencia

Real Decreto 216/1999. Desarrolla el artículo 8 apartado 5 de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, en materia de información al trabajador sobre los elementos esenciales del contrato de trabajo, de 5 de febrero de 1999.

Ley 19/1999, que promueve la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras, de 5 de noviembre de 1999.

Ley de Transparencia (Ley 26/2003), publicada el 18 de julio de 2003. Este informe incluye recomendaciones para que, por parte del Gobierno, se de soporte normativo a las distintas indicaciones incluidas en el mismo, de modo que el cumplimiento de éstas no dependa únicamente de la decisión voluntaria de las empresas y para generar una mayor seguridad. Mediante esta ley, se reformó la Ley de Mercado de Valores de 1988 y el texto refundido de la Ley de Sociedades Anónimas. Su mayor repercusión ha sido:

En lo referente a la publicidad y validez de los Pactos Parasociales, u otro tipo de pactos entre sociedades cotizadas, con la redacción del apartado segundo de la Disposición Transitoria Tercera;

Orden Ministerial ECO/3722/2003 de 26 de diciembre, que impuso la obligación de publicar el Informe Anual de Gobierno Corporativo en un plazo de un mes a todas aquellas empresas que cotizasen en Bolsa.

Ley 51/2003, regulación sobre la igualdad de oportunidades, no discriminación y accesibilidad universal de las personas con discapacidad, de 2 de diciembre de 2003.

Ley Orgánica 51/2003, sobre la igualdad efectiva de hombres y mujeres, de 2 de diciembre de 2003.

Real Decreto 290/2004, sobre la regulación de los enclaves laborales como medidas de fomento de empleo de las personas con discapacidad, de 20 de febrero de 2004.

Real Decreto 364/2005, sobre la regulación del cumplimiento alternativo con carácter excepcional de la cuota de reserva a favor de trabajadores con discapacidad, de 8 abril de 2005.

Código Unificado de Recomendaciones sobre Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas, del 18 de enero de 2006.

Informe del Grupo Especial de trabajo sobre Buen Gobierno de la Comisión Nacional del Mercado de Valores, 19 de mayo de 2006.

Ley 27/2006, sobre la regulación de los derechos de acceso a la información, a la participación pública y de acceso a la justicia en materia de medio ambiente, de 18 julio de 2006.

Real Decreto 1299/2006, aprobación del cuadro de enfermedades profesionales en el sistema de la Seguridad Social, de 10 de noviembre de 2006.

Real Decreto 2128/08, fijación del salario mínimo interprofesional para 2009, de 26 de diciembre de 2008.

Real Decreto 1469/2008, de 5 de septiembre, que modifica el Real Decreto 221/2008, de 15 de febrero, por el que se crea y regula el Consejo Estatal de RSE con el objeto de adaptar el reglamento a la nueva estructura de la Administración General del Estado.

Real Decreto 221/2008, 15 de febrero, de creación y regulación del Consejo Estatal de RSE.

Orden TIN/4/2009, de 13 de enero, por el que se nombran los vocales del Consejo Estatal de Responsabilidad Social Empresarial.

E.C., 2000. *Libro Blanco sobre Responsabilidad Ambiental*. Bruselas, 9 de febrero de 2000.

E.C., 2001. Libro Verde. *Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Publicado por la Comisión de las Comunidades Europeas*. Bruselas, 18 de julio de 2001.

E.C., 2002. *Comunicación de la Comisión relativa a la Responsabilidad Social Empresarial: una contribución empresarial al desarrollo sostenible*. Bruselas, 2 de Julio de 2002.

Resolución del Consejo relativa a la Responsabilidad Social Empresarial, 6 de Febrero de 2003.

European Multistakeholder Forum on CSR,, 29 de junio de 2006.

E.C., 2006. *Nueva Comunicación de la Comisión, sobre Responsabilidad Social Empresarial*, 22 de marzo de 2006.

Informe de la Reunión de Grupo de Alto Nivel RSE. Bruselas, 31 de Marzo de 2008.

Declaración de la OIT, 1998, relativa a los principios y derechos.

OCDE, 2000. Líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales.

Normativa sobre Derechos Humanos de la Organización de Naciones Unidas, 2003.

OECD, 2004. *Principles of Corporate Governance*.